

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj systému řízení lidských zdrojů průmyslového podniku

Development of the Human Resources Management of an Industrial Enterprise

Student:

Blanka Bartošová

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr.Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Blanka Bartošová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Rozvoj systému řízení lidských zdrojů průmyslového podniku

Development of the Human Resources Management of an Industrial Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska manažerské koncepce řízení lidských zdrojů
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza přístupu vybraného podniku k řízení lidských zdrojů
5. Náměty a doporučení pro management

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr.Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu, ze které jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a je uvedena v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 7.5.2010

.....

Blanka Bartošová

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Teoretická východiska k přístupu řízení lidských zdrojů	9
2.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů	9
2.1.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů.....	9
2.2. Cíle řízení lidských zdrojů	10
2.2.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.2 Získávání a rozvoj pracovníků.....	12
2.2.3 Oceňování pracovníků	12
2.2.4 Mezilidské vztahy v organizaci	12
2.3. Různé přístupy k řízení lidských zdrojů	13
2.4. Řízení lidských zdrojů a personální řízení.....	13
2.4.1 Shodné rysy.....	14
2.4.2 Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů	14
2.5. Hlavní aktivity při řízení lidských zdrojů	15
2.5.1 Organizace	15
2.5.2 Zaměstnanecké vztahy	16
2.5.3 Management znalostí	17
2.5.4 Zabezpečování lidských zdrojů.....	18
2.5.5 Řízení pracovního výkonu	20
2.5.6 Rozvoj lidských zdrojů	21
2.5.7 Řízení odměňování	22
2.5.8 Pracovní vztahy.....	22
2.6. Odměňování zaměstnanců	24
2.6.1 Motivace	25
2.6.2 Metody hodnocení práce.....	26
2.6.3 Typy systému odměňování	26
2.6.4 Struktura mzdy.....	27
2.6.5 Zaměstnanecké výhody.....	27
2.6.6 Druhy zaměstnaneckých výhod	28
2.6.7 Politika organizace v oblasti zaměstnaneckých výhod.....	29
2.6.8 Volitelné systémy zaměstnaneckých výhod	29
3. Charakteristika vybrané organizace	31
3.1. Založení a historie společnosti.....	31
3.1.1 Předmět činnosti.....	32
3.1.2 Organizační struktura.....	32
3.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců	35
3.1.4 Vývoj tržeb.....	36
3.1.5 Vývoj zaměstnanosti na vývoji tržeb.....	37
4. Analýza motivace a systému odměňování	38
4.1 Specifikace předmětu analýzy	38
4.2 Postup analýzy a použité metody.....	38
4.3 Výsledky analýzy odměňování a motivace zaměstnanců.....	38
4.3.1 Struktura mzdy.....	39
4.3.2 Zařazení zaměstnanců do profesí a tarifních stupňů.....	39
4.3.3 Pohyblivé (motivační) formy mzdy	43

4.3.4 Stanovení mzdy	44
4.3.5 Splatnost a výplata mzdy	45
4.3.6 Zaměstnanecké výhody	45
4.4 Vyhodnocení uplatňovaného způsobu motivování a odměňování	47
4.5 Ekonomické předpoklady rozvoje motivačních nástrojů	47
5. Doporučení k úpravě motivačních nástrojů	49
6. Závěr	52

Seznam použité literatury

Seznam použitých zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

1. Úvod

Současná tržní společnost, která je zaměřena především na dosažení co největší produktivity práce a hlavně zisku, je založena nejenom na kvalitní technologii a nových pracovních postupech, ale především na kvalitním personálu. Je nutné si uvědomit, že je to vlastně hnací síla firmy, a proto se musíme o ni starat a neustále rozvíjet. Lidé rozhodují o úspěšnosti každé organizace a jejich řízení o tom, zda v dnešních turbulentních podmínkách světa přežije.

Problematicke personální optimalizace organizací se po téměř čtyři desetiletí věnuje manažerská disciplína nazývaná řízením lidských zdrojů. Rozvoj znalostí, schopností a dovedností lidí působících v organizacích je základním způsobem zvyšování produktivity a ziskovosti organizací a dosahování jejich konkurenceschopnosti na národním i mezinárodním trhu. Každá organizace je plně závislá na činnosti lidí, na jejich pracovní angažovanosti. Lidé se významně podílejí na její výkonnosti, rozhodování, obratu i zisku. Proto je nutné, z hlediska managementu, co nejvíce se zabývat touto oblastí. Je zapotřebí si odpovědět na otázky, jak dosáhnout toho, aby lidé vykonávali rádi svoji práci, aby ze sebe vydávali to nejlepší. Jednou z klíčových otázek zajímající manažery, je otázka, jaký hodnotící a motivační program uplatnit a jak si dlouhodobě v organizaci udržet kvalitní pracovníky a zamezit jejich nežádoucím odchodům ke konkurenčním firmám. Je nutné vybudovat prostředí, ve kterém se zaměstnanec bude cítit nejen spokojený, ale v němž bude také ochoten nasadit své síly ve prospěch organizace.

Jednou z nejvýznamnějších podmínek, jak dosáhnout zaangažovanosti a účasti zaměstnanců na společném organizačním dění, je nezbytnost toho, aby byl zaměstnanec za svou práci náležitě odměněn. Obecně se ukazuje, že je nutné, aby se odměňování neskládalo jenom z finančního (mzdového), ale i z nepeněžního odměňování. Komplexní pohled na odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí koncepce řízení lidských zdrojů.

Téma rozvoje systému řízení lidských zdrojů jsem si zvolila z důvodu nutnosti zaměření vrcholového managementu na tuto oblast, která je v mnoha podnicích opomíjena. Ve své práci ukazuji, na praktickém příkladě společnosti ISOTRA, a.s., na současný přístup k odměňování zaměstnanců, který má z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů jako podmínky organizační efektivnosti patrně určité rezervy. Práce se soustřeďuje zejména na

začlenění více nepeněžních složek do systému odměňování jako manažerského postupu, který má přispět k zvýšení pracovní motivace a výkonu zaměstnanců.

Cílem práce je zjistit, nakolik současný způsob pracovní motivace a odměňování zaměstnanců přispívá k pracovním výsledkům analyzované společnosti, a navrhnout případná zlepšení.

Bakalářská práce je rozčleněna do čtyř kapitol, zaměřených na teoretická východiska, charakteristiku analyzované organizace, analýzu pracovní motivace a systému odměňování zaměstnanců a vypracování návrhu na praktické řešení včetně inovace nepeněžního odměňování.

2. Teoretická východiska k přístupu řízení lidských zdrojů

2.1. Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.
Stroje – to je spousta železa.
Život tomu dávají teprve lidé.
Tomáš Baťa

V jedné z internetových encyklopedií (Wikipedia 2003) je řízení lidských zdrojů (angl. *Human Resources Management*) definováno jako specifická činnost organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Podrobnější definici řízení lidských zdrojů nabízí Armstrong (2002, s. 27); vysvětluje je jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují, a kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Řízení lidských zdrojů je pokročilým komplexním manažerským přístupem k personálu organizací jako klíčovému faktoru dosahování strategických cílů organizací. Vychází sice z personálního managementu, avšak zásadním způsobem překračuje jeho horizont Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2002). Je to jádro řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou.

2.1.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů

Co vlastně charakterizuje řízení lidských zdrojů a čím se odlišuje od personálního řízení? Na tuto otázku uvádí odborná literatura velké množství odlišných odpovědí. Podle Armstronga (2002) a Koubka (2001) jsou pro řízení lidských zdrojů charakteristické následující znaky:

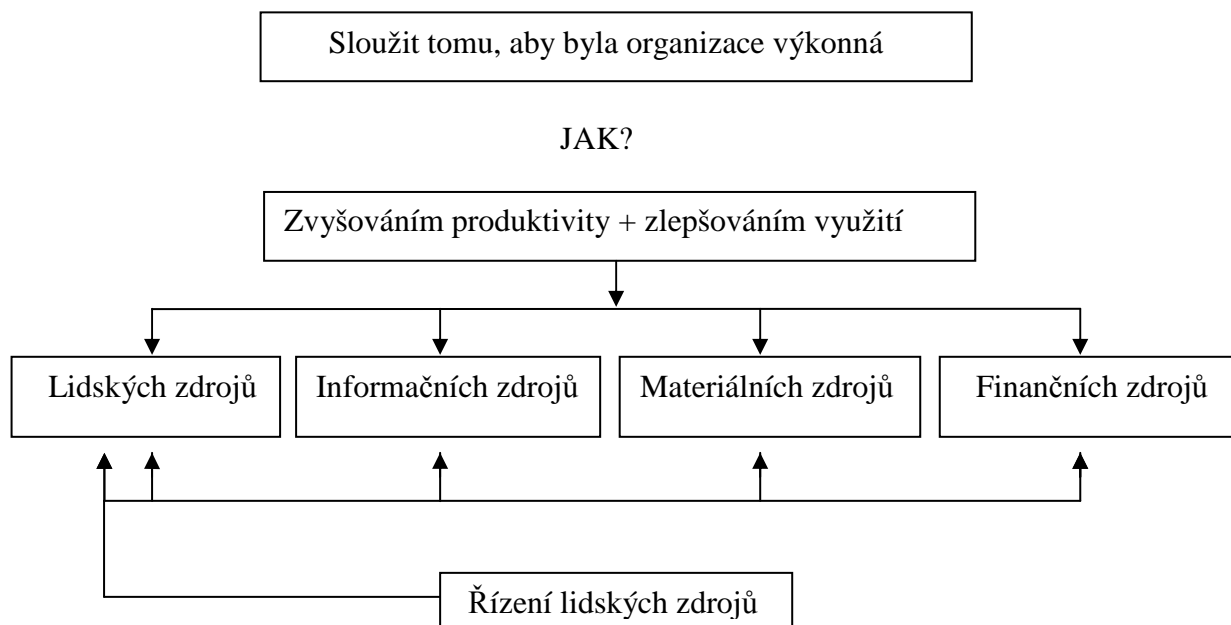
- **strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem** (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce);
- **orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.) ;
- **personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více výkonné

personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli“ Koubek (2001, s. 16).

Dle autorů, kteří píší o personalistice, jsou tyto tři odlišnosti zásadní. Další členění je závislé na autorech publikací. V některých organizacích bývá vedoucí personálního útvaru také členem nejužšího vedení organizace. V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroj konkurenčních výhod. Je kladen důraz na rozvíjení lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace. Nejdůležitější oblastí řízení lidských zdrojů a také hlavní manažerskou prací se stává personální práce. V zájmu organizace je i vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, tím přispívá i k propagaci své organizace na trhu. Pracovat v prestižní firmě je považováno za nejdůležitější aspekt po platovém ohodnocení a kariérním postavení. Velký důraz je kladen na personální a sociální rozvoj, vždyť pracovníci jsou chápáni jako hybná síla organizace, do něhož je třeba investovat. Je nutné vytvořit správnou organizační kulturu a kvalitní pracovní vztahy. Z uvedených specifických rysů řízení lidských zdrojů vyplývá, že koncepce řízení je pokročilým manažerským přístupem k personálnímu řízení, které odpovídá současným požadavkům organizace.

2.2. Cíle řízení lidských zdrojů

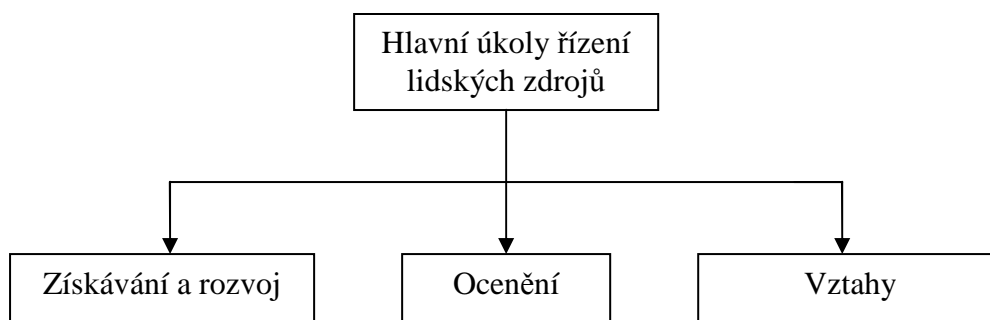
Hlavní cíl řízení lidských zdrojů je ve vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků vedoucím k tomu, že je správný člověk přiřazen ve správný čas na správné místo. Dle Armstronga (2002) je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zvyšování produktivity a zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a především lidských zdrojů Koubek (2001).



Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů dle Koubka (2001)

2.2.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je obstarání kvalifikovaných, talentovaných a zároveň motivovaných zaměstnanců, které Armstrong (2002) rozčlenil do těchto tří důležitých oblastí.



Obr. 2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2002)

2.2.2 Získávání a rozvoj pracovníků

Má-li organizace plnit své cíle, je nutné, aby si získala a hlavně udržela kvalifikované, loajální, angažované a dobře stimulované pracovníky. Dle Armstronga (2002) to znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí. Zahrnuje také pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku. Rozvíjet lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě lidských zdrojů, které má organizace k dispozici, způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému, zpravidla dosud neujasněnému uplatnění a poslání podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005)

2.2.3 Oceňování pracovníků

Ocenění pracovníků je jednou z nejstarších, nejzávažnějších a velmi důležitých součástí řízení lidských zdrojů. Přitahuje na sebe velikou pozornost zaměstnavatelů i zaměstnanců. Každá organizace by měla zvyšovat oddanost svých pracovníků a to tak, že bude zavádět takové postupy, které budou spravedlivě odměňovat a cenit lidi za vše, co pro ni dělají a čeho dosahují. Ale také by je měla odměňovat i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí Armstrong (2002).

2.2.4 Mezilidské vztahy v organizaci

Dle Armstronga (2002) je to vytváření ovzduší, v němž bude možno udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Od manažerů se v rámci řízení lidských zdrojů vyžaduje opuštění manipulačních a hrubě exploatačních manažerských praktik. Na místo toho, aby uplatňovali „silové postupy“, se po nich žádá, aby budovali vztahy k zaměstnancům, založené na důvěře, podporování, participaci, zmocňování, spoluodpovědnosti a uplatňování tvůrčích přístupů na všech úrovních organizace podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005). Pomáhat organizaci sladit potřeby všech zúčastněných stran a přizpůsobovat se jim. Brát v úvahu, že potřeby i styl práce jsou rozdílné u jednotlivců i skupin lidí.

2.3. Různé přístupy k řízení lidských zdrojů

Podle britských specialistů na řízení lidských zdrojů Grahama a Bennetta (1992) se řízení lidských zdrojů týká lidské stránky organizačního řízení a vztahů mezi zaměstnanci a jejich organizacemi. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) tvrdí, že účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci nacházeli v organizaci takové uplatnění a byli využíváni takovým způsobem, při němž by zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností a zaměstnanci mají na oplátku získat jak materiální, tak psychologickou odměnu za svoji práci.

Armstrong (2002), Foot a Hook (2002) rozlišují dvě krajní podoby v řízení lidských zdrojů uplatňovaných v organizaci.

- První z těchto krajních podob je nazývána jako „**tvrdá**“ **verze řízení lidských zdrojů neboli racionální přístup**. Klade se zde důraz na kvantitativní, racionální, praktická a strategická hlediska stejně, jako se používá u jiného ekonomických faktorů.
- Druhý způsob je nazýván tzv. „**měkkou**“ **verzí**, kterou lze blíže určit jako **humanistickým přístupem k řízení lidských zdrojů**. „Tento druhý přístup zdůrazňuje společně sdílené hodnoty všemi lidmi organizace, vzájemného porozumění mezi manažery a personálem, společného cíle všech zaměstnanců organizace, týmové spolupráce, mezilidské komunikace, motivace a vedení lidí, angažovanosti, tvůrčího přínosu, osobního růstu a prosperity zaměstnanců“ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2002, s. 90).

2.4. Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Personální řízení – (*personnel procedure, personnel management*) je ta část řízení organizace, která věnuje svou pozornost lidem v podniku. Je to nejobecnější pojem, který zahrnuje získávání zaměstnanců, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje Koubek (2001).

Řízení lidských zdrojů – (*Human Resource Management, HRM*) je významnou činností v rámci celé organizace, která se zabývá řízením lidí jako celku. Manažerům poskytuje nástroje,

kterými mohou nepřímo i přímo výrazně ovlivnit produktivitu práce. Řízení lidských zdrojů propojuje strategii lidských zdrojů s podnikatelskou a usiluje o větší flexibilitu, která je hlavně díky vysoké byrokratizaci personálních činností v předchozích přístupech mnohem nižší. Linioví manažeři tvoří výkonovou složku řízení. Celkově se klade vysoký důraz na zapojování personální problematiky do všech oblastí řízení na různých úrovních. Mnoho jiných autorů se zabývá řízením lidských zdrojů a každý jej vysvětluje poněkud odlišně. Jeden z názorů spočívá v tom, že existuje spojení a plynulý přechod mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Dokonce existují zastánci, kteří nevidí žádné rozdíly a tvrdí, že došlo k nalití starého vína do nových láhví Armstrong (2002). Z jiných zdrojů vyplývá jasný protiklad těchto přístupů.

2.4.1 Shodné rysy

Lze říci, že personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě shodují v těchto směrech Armstrong (2002, s. 40).

- Z podnikové strategie vychází strategie řízení lidských zdrojů rovněž i strategie lidských zdrojů.
- Za řízení lidských zdrojů jsou odpovědni linioví manažeři, což uznává jak řízení lidských zdrojů, tak i personální řízení. Liniovým manažerům je nápomocno personální oddělení, které poskytuje nezbytné rady a podpůrnou činnost pro jejich práci.
- Řízení lidských zdrojů i personální řízení si uvědomují, že pro neustále se měnící požadavky v organizaci je nutné i tomu přizpůsobovat lidský potenciál. Platí, že je třeba zaměstnávat, připravovat a rozvíjet správné lidi na správném místě.
- Výběr lidí, řízení pracovního výkonu, porovnání schopností, vzdělávání, odměňování a vzdělávání manažerů je shodné jak u řízení lidských zdrojů, tak i u personálního řízení.
- V rámci systému zaměstnaneckých vztahů je u personálního řízení i řízení lidských zdrojů kladen důraz na proces komunikace.
- V nutnosti respektování jedince, tak aby docházelo k vyváženosti potřeb organizace, rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximálních schopností nejen pro jejich vlastní uspokojení, ale i pro splnění cílů organizace.

2.4.2 Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Dle Armstronga (2002, s. 40) lze rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením „spatřovat spíše v oblasti toho, na co klade důraz a v oblasti přístupu než v jeho

samostatné podstatě“. V odborné literatuře se uvádí řada odlišností, ale v podstatě se shodují na tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují tyto znaky:

- Řízení lidských zdrojů se zabývá více vedoucích pracovníků, naproti tomu aktivity personálního řízení se více zaměřují na jiné pracovníky.
- V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o sjednocení práce liniových vedoucích pracovníků, naopak personální řízení se snaží řídit liniové vedoucí pracovníky.
- „Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury“ Armstrong (2002, s. 40), zatímco personální řízení na to vždy hledělo s nedůvěrou.

„Z uvedeného pojetí **personálního managementu a řízení lidských zdrojů** je zřejmé, že mezi oběma těmito oblastmi, přístupy k lidem v organizacích i odpovídajícími soubory aktivit je řada shodných a řada odlišných rysů“ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 91).

2.5. Hlavní aktivity při řízení lidských zdrojů

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2002), které jsou zabezpečovány personalisty i liniovými manažéry: organizace, zaměstnanecké vztahy, řízení (management) znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování, pracovní vztahy.

2.5.1 Organizace

Pod pojmem organizace si můžeme představit dva významy, které se vzájemně doplňují. Může znamenat firmu, instituci, organizační celek nebo obchodní společnost. Druhý, užší význam tohoto pojmu je organizační uspořádání a struktura. V prvním případě jde o to, zda se organizace cílevědomě zaměřuje na svou budoucnost jako znalostní podnik. Zde je podstatná strategie firmy a celkový přístup vrcholového managementu, ale také vlastníků a všech zaměstnanců. Organizace by se měla stát znalostně orientovanou. V druhém případě jde o to, aby vnitřní podmínky a to organizační struktura, vztahy mezi

složkami, konkrétní podmínky pro práci se znalostmi, vnitřní normativy, byly nastaveny a upraveny tak, aby pro znalostní rozvoj bylo co nejméně překážek.

Armstrong (2002) rozdělil funkci organizace do následujících tří skupin:

- **Podoba organizace** – vytvoření organizace, která bude fungovat pro všechny potřebné činnosti a také v případě různých změn bude pružně a efektivně komunikovat a rozhodovat.
- **Vytvoření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí** – sem je zahrnuto rozhodování a odpovědnost na jednotlivých pracovních místech za účelem maximalizace motivace a spokojenosti pracovníků se svou vykonávanou prací.
- **Rozvoj organizace** – jde především o stimulaci, plánování a realizace programů zaměřených na zvyšování efektivního fungování organizace a také její adaptace na změny.

2.5.2 Zaměstnanecké vztahy

Pod pojmem zaměstnanecké vztahy (z angl. *employees relations*) si představujeme vztahy mezi zaměstnavateli, ale není to pravda, protože tento pojem zahrnuje velmi rozsáhlou oblast personalistiky, personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2009) je tento pojem používán v souvislosti se vznikem, současností, vytvářením, rozvojem různých změn vztahu mezi zaměstnanci a organizací, která je zaměstnává. Foot a Hook (2002) uvádí, že zaměstnanecké vztahy jsou velmi různorodou směsí dohod, smluv, práv a povinností, která jsou uvedena v legislativních opatřeních. Dle Armstronga (2002) se pod pojem zaměstnanecké vztahy zahrnují tyto položky:

- zaměstnanecká politika a praxe organizace,
- způsoby, pravidla a postupy kolektivního vyjednávání, řešení sporů a problémů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli,
- právní normy, které se užívají při řešení zaměstnaneckých problémů,
- interakce mezi zaměstnanci a manažery zaměstnavatele,
- přístup vlády, vedení podniku a odborů při řešení pracovních vztahů,
- politika a praxe zapojení zaměstnanců do způsobu utváření zaměstnaneckých vztahů, účasti zaměstnanců a způsobu komunikace;

Mezi problematiku zaměstnaneckých vztahů se zahrnuje pět hlavních vnitro-organizačních oblastí (viz Bláha, Mateiciuc a Kaňáková 2005, s. 210) :

- komunikace
- kooperace
- ochrana zaměstnanců
- podpora a poradenství
- problematiku pracovní kázně, stížností a konfliktů na pracovišti

Hlavním úkolem zaměstnavatele při vytváření a zasahování do zaměstnavatelských vztahů, je vytvořit zaměstnancům příznivé podmínky pro práci, obnovu pracovních sil a také pro jejich další osobní rozvoj. Jen v dobrých pracovních podmínkách má zaměstnanec možnost využívat všechny své schopnosti, dovednosti a znalosti a tím přispívat k dobrému chodu organizace. K tomuto úkolu zaměstnaneckých vztahů patří i další činnosti – vytváření ovzduší důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, společně se podílet na cílech organizace, přispívat k růstu kvalitního pracovního života zaměstnanců. Podpora toho, aby zaměstnanci se ztotožňovali s cíli organizace, aby byli loajální přispívali k zvýšení kvality pracovního života zaměstnanců a vytvořit takové podmínky, aby se mohli plně zapojit do práce v organizaci (Kaňáková, Bláha a Babicová 2000).

2.5.3 Management znalostí

Pod pojem management znalostí (řízení znalostí) řadíme proces nebo postup vytváření, získávání, a využívání znalostí sloužící k zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, předávání, uchovávání a ochranu znalostí a vědomostí týkajících se různých procesů, metod a činností uplatňovaných v organizaci. Není to nová záležitost, protože již dříve v rodinných firmách docházelo k předávání všech znalostí a dovedností na další generace vlastníků. Pod pojmem znalostní management řadíme soubor manažerských principů a postupů, organizačních procesů, struktur a technologických aplikací, které jsou určeny k tomu, abychom získali znalosti potřebné k dosahování organizačních cílů a také abychom je byli schopni použít. Jsou pokládány za jedinou trvalou konkurenční přednost organizace.

Efektivní řízení znalostí vyžaduje, aby příslušné znalosti byly včas k dispozici lidem, kteří je potřebují k vykonávání své práce, k okamžitému použití. To se týká především těch znalostí, které přispívají k udržování a rozvoji klíčových procesů a činností organizace, a které tvoří podstatu její konkurenceschopnosti. Tvůrci, nositeli a organizátory znalostí, jejich osvojování, předávání a využívání jsou samozřejmě lidé – manažeři a veškerý výkonný personál.

Rozvoj a aplikace znalostního managementu (*knowledge management, KM*) je úzce spjat s koncepcí učící se organizace (*learning organization, LO*). Za učící se organizace jsou pokládány dle Bláhy, Mateicuca a Kaňákové (2005) organizace, v nichž lidé neustále pracují na své produkční schopnosti, takovým způsobem, aby dosáhli vytyčených výsledků. Vedení a management takových organizací podporuje nové možnosti myšlení, vytváří prostor pro uplatnění členů organizace a lidé se v nich neustále učí společně vidět celek. Jsou to tedy organizace zaměřené na neustálé zdokonalování sama sebe.

Koncepce učící se organizace založena:

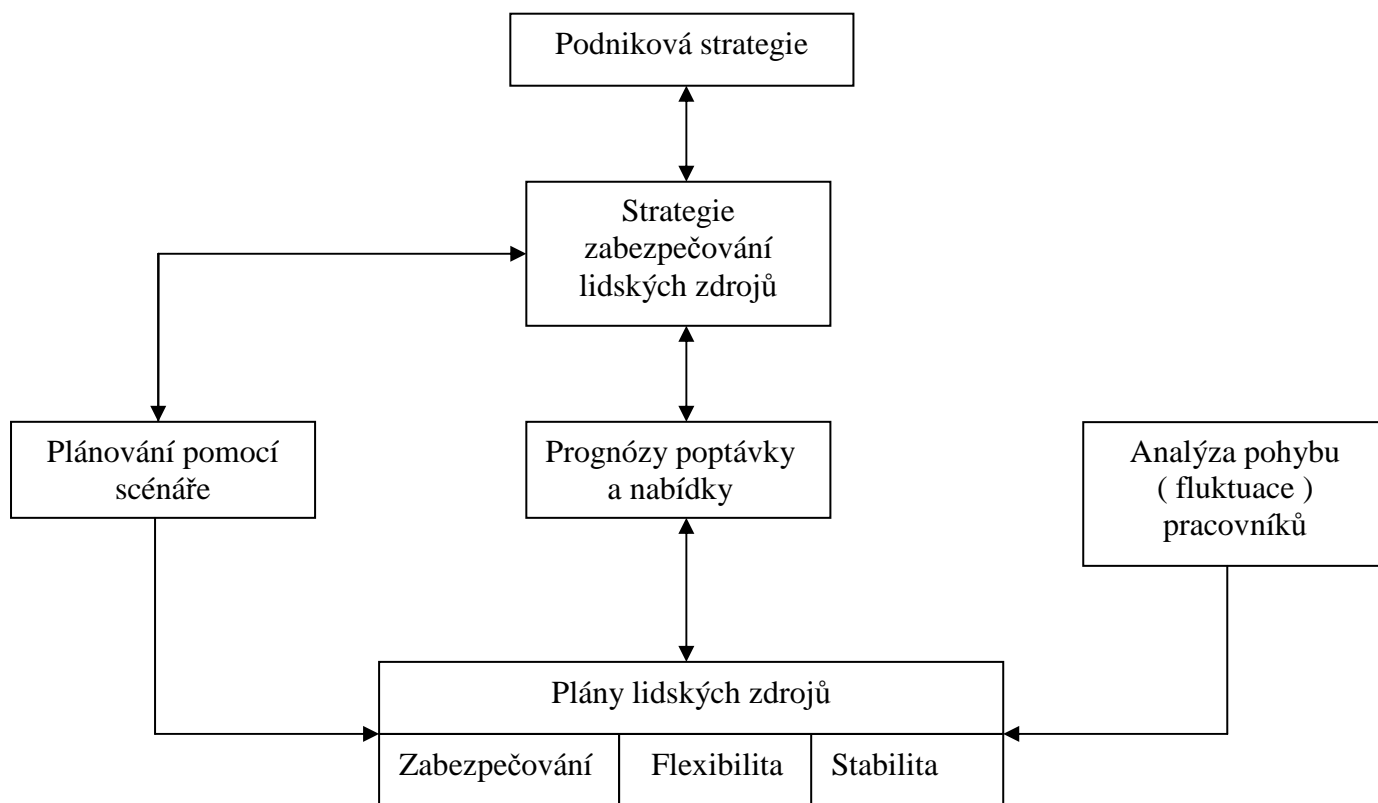
- **systémové myšlení** - zaměřuje se na promyšlené souvislosti mezi jevy a procesy
- **osobní mistrovství** - lidí spojené s jejich tvůrčím přístupem k práci
- **mentální modely** – uplatňování společných představ a ideových vzorů
- **společné vize** – jsou to společné úkoly všech členů organizace
- **týmovou součinnost a učení**

Model učící se organizace je nejprogresivnější metodou rozvoje organizace, která je v současné době používána. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro rozvoj změn v organizaci i společnosti, nestačí.

2.5.4 Zabezpečování lidských zdrojů

K naplnění představ a předmětu činnosti organizace je třeba mít, kromě výrobních technologií, budov a finančních zdrojů, také odpovídající lidské zdroje. Jedná se tedy o klíčovou oblast řízení lidských zdrojů, která se zabývá nejenom vyhledáváním, získáváním, výběrem a udržením lidí v organizaci, ale i všeho, co souvisí se vstupem i s uvolňováním lidí. Každá organizace, aby dosáhla vytyčených cílů, musí zaměřit svoji pozornost na zabezpečování lidských zdrojů a průběžně sladovat své disponibilní lidské zdroje s potřebami organizace jak v dlouhodobém, tak i krátkodobém časovém horizontu. Cílem strategie řízení

a rozvoje lidských zdrojů a zejména jejich uplatňování a efektivního využíváním je zajistit provoz a rozvoj organizace a získat konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí než má konkurence.



Obr. 2.3 Proces plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2002, s. 334)

Při plánování a výběru si musí umět odpovědět na dvě základní otázky: Jaké lidi a kolik jich bude organizace potřebovat? Tyto základní otázky jsou velmi důležité, protože na kvalitním výběru je závislý chod, ale i další perspektiva a plnění vytýčených cílů v organizaci. To znamená, že je to i důležitý strategický nástroj v řízení lidských zdrojů.

Při získávání a výběru pracovníků se dle Armstronga (2002) rozlišují tři fáze:

- 1) **definování požadavku** – vychází se z popisu a specifikaci pracovních míst pomocí analýzy pracovního místa, jehož cílem je zpracování všech požadavků v podobě tzv. popisu pracovního místa;
- 2) **přilákání uchazečů** – nalezení vhodného zdroje uvnitř nebo mimo organizaci, využitím inzerování, různých agentur a poradců;
- 3) **vybírání uchazečů** – formou třídění, pohovorů, získávání referencí, testování, hodnocení uchazečů, grafologie, *assessment*;

Při získávání a výběru nejvhodnějšího kandidáta pro zaměstnání, je hlavním cílem organizace získat s minimálními náklady tolik kvalitních pracovníků, kteří jsou nutní pro potřeby organizace. Personální management se zaměřuje na potřeby a očekávání zaměstnanců a snaží se o soulad těchto potřeb a představ se strategickými cíli organizace.

2.5.5 Řízení pracovního výkonu

Řízením pracovního výkonu se v první řadě rozumí sdílení cílů firmy týkajících se výkonu, pochopení toho, čeho má být dosaženo a rozvíjení lidí v tomto duchu a teprve potom je chápáno jako řízení. Řízení pracovního výkonu se týká celé organizace. Jde o celkový pohled na jednotlivé části výkonu, nabízí nástroj pro budování vztahů s lidmi, pro rozpoznávání talentu a potenciálu, plánování rozvoje, vzdělávání a formování talentů v organizaci. Dle Armstronga (2002) je řízení pracovního výkonu proces, který zlepšuje výkon jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Je také využíván liniiovými manažery k řízení. Do pracovního výkonu zahrnujeme výsledky pracovní činnosti, pracovní a sociální chování a také úroveň znalostí, dovedností, schopností a hodnotové orientace. Jestliže se provádí správně, je řízení pracovního výkonu prostředkem zvyšování angažovanosti a motivace lidí pomocí kladné zpětné vazby a uznání.

Tabulka 2.1 Vybraná kritéria pracovního výkonu

Druh kritérií	Specifické kritérium pracovního výkonu
Výsledky	Množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb
	Kvalita práce
	Zmetkovitost
	Úrazovost
Chování	
Pracovní	ochota přijímat úkoly
	ochota delegovat
	ochota brát na sebe riziko
	ochota se vzdělávat a rozvíjet
Sociální	ochota ke spolupráci
	jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům
	sdílení cílů a hodnot firmy
Schopnosti a vlastnosti	znalost práce
	Dovednosti
	fyzická síla
	schopnost koordinace činnosti
	schopnost pracovat v týmu
	Vzdělání
	odolnost vůči stresu
	znalost jazyků
	strategické myšlení
	organizační schopnosti
	diplomy a osvědčení
	Vytrvalost
	verbální a komunikační schopnosti

2.5.6 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je vlastně zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců a jejich odborného potenciálu, aby mohli plnit budoucí pracovní úkoly v organizaci. Politika a programy rozvoje a vzdělávání jsou důležitými částmi procesu rozvíjení talentů. Zajišťují, aby lidé získali, rozšířili a prohloubili znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují.

Dle Armstronga (2002) jsou základními složkami rozvoje lidských zdrojů:

- **učení se** - je to neustálá změna ve způsobu jednání, ke kterému dochází v důsledku praxe nebo získaných zkušeností.

- **vzdělávání** - jde zde o neustálý rozvoj znalostí a dovedností, které se uplatňují ve všech oblastech života nejenom v konkrétních oblastech pracovní činnosti.
- **rozvoj** - pomocí vzdělávacích akcí a praxe dochází k růstu a realizaci osobních schopností a potenciálu.
- **odborné vzdělávání** – je to plánované a řízené vzdělávání pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, kterými se jedinci umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí a dovedností, aby mohli co nejlépe vykonávat svěřenou práci.

Dle Armstronga (2002) rozvoj lidských zdrojů je poskytování příležitosti k učení, rozvoji a vzdělávání, které má za úkol zlepšit výkon jednotlivce, skupiny a organizace.

Rozvíjet lidský potenciál organizace je schopnost vytvářet z dostupných disponibilních lidských zdrojů organizace způsobilost k budoucímu předpokládanému i dosud neznámému či neujasněnému uplatnění Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2002). Lidský potenciál organizace je nejenom jako podmínka organizační výkonnosti a efektivnosti, ale také jako základ adaptačního potenciálu organizace.

Firmy, společnosti a organizace s pozitivní filosofií vzdělávání chápou to, že působí v prostředí, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí vyšší kvality pracovníků a že tuto životně důležitou potřebu nelze naplnit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí.

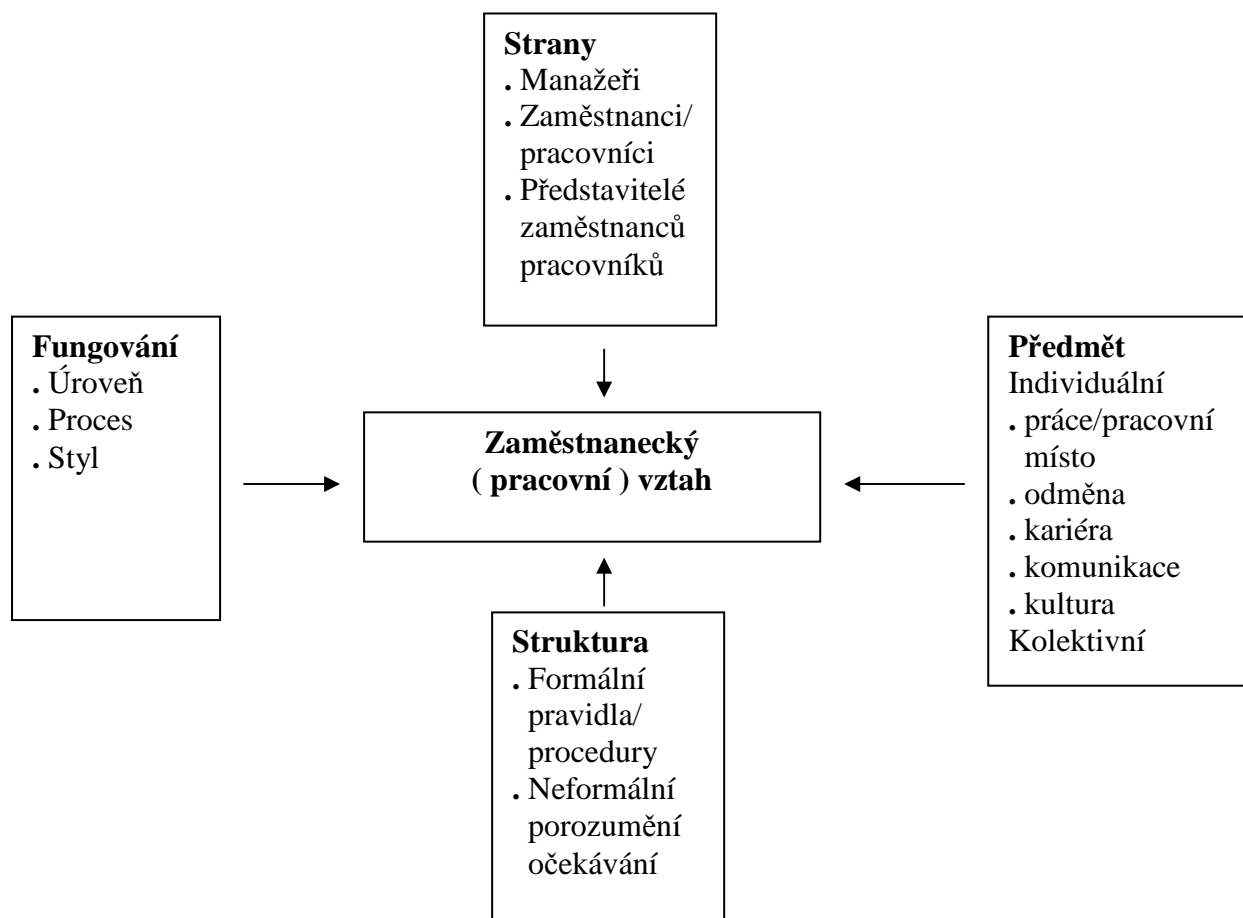
2.5.7 Řízení odměňování

Cílem řízení odměňování je využívat mzdové prostředky tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon s vysokou mírou motivace. Je třeba vytvářet mzdové struktury a provázanost peněžních odměn s výsledky, založené na spravedlnosti, srovnatelnosti, srozumitelnosti, dovednosti a znalosti. Strategie celkové odměny, která se skládá jak z peněžní tak nepeněžní odměny, může přispět k angažovanosti talentovaných lidí tím, že bude fungovat spravedlivě a důsledně a také jim dá najevo, jak si cení jejich přínosu pro organizaci.

2.5.8 Pracovní vztahy

Velmi důležitou součástí zaměstnaneckých vztahů jsou pracovní vztahy. Pod tento pojem řadíme vztahy v organizaci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem nebo pracovníky na pracovišti. Vztahy na pracovišti mohou být založeny na formální nebo neformální struktuře.

Neformální stránka převažuje mezi spolupracovníky nebo pracovními kolektivy, naopak formální stránka vztahů se uplatňuje mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem nebo představiteli zaměstnanců (odbory) a zaměstnavatelem. Fungování pracovních vztahů ovlivňují procesy a to komunikace, konzultování a způsob řízení, které v organizaci převažuje. Předmětem pracovního vztahu je práce (pracovní místo), odměna, kariéra, komunikace a kultura.



Obr. 2.5 Dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu Armstrong (2002, s. 222)

V současné době je nutné této oblasti věnovat velkou pozornost. Dobré pracovní vztahy výrazně ovlivňují cíle organizace, ale i životní a pracovní cíle zaměstnanců. Jen spokojený zaměstnanec podává dobré pracovní výsledky, protože jenom v klimatu důvěry, vzájemného respektování a vytváření lepší psychologické smlouvy lze dosáhnout vytýčené cíle.

2.6. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců se řadí mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnost, na níž je zaměřena mimořádná pozornost nejen vedení organizace, ale i zaměstnanců.

Dle Koubka (2001) moderní pojetí odměňování nezahrnuje jenom mzdu nebo plat, popř. jiné peněžní odměny, ale jeho významnou součástí je i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody. Do odměn řadíme i věci a okolnosti, které nejsou úplně samozřejmé. Jedná se například o lepší vybavení kanceláře, přidělení výkonnějšího pracovního stroje nebo kancelář v centrální budově organizace, ale také i vzdělávání poskytované organizací. Domnívat se, že peníze jsou hlavním hnacím motorem, který ovlivňuje pracovní výkon je mylné.

Dle Koubka (2001) organizace musí vytvořit takový systém pro odměňování, který:

- Přiláká tolik potřebných uchazečů a v takové kvalitě, kolik je nutných pro fungování organizace.
- Stabilizuje a motivuje stávající pracovníky.
- Odměňuje pracovníky nejen za dosažené výsledky, ale i úsilí, zkušenosti, a schopnosti.
- Vede k vytvoření konkurenceschopnosti organizace.
- Musí být v souladu s vnitřní politikou, veřejnými zájmy a právními normami.
- Musí být připraven na konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami.
- Musí být akceptován zaměstnanci a zároveň vycházet ze strategie a finančních možností firmy.

Aby byla zajištěna úspěšnost celého systému odměňování, musí úzce spolupracovat s oddělením lidských zdrojů především linioví manažéři a vedoucí zaměstnanci. Ti musí mít na zřeteli také to, že každý systém odměňování podléhá potřebám času, ztrácí svou efektivnost. Proto za určité období musí docházet k revizi odměňování a odbourat ty formy odměn, které již ztratily svou účinnost.

2.6.1 Motivace

Motivace pracovníků organizace je pro výkon pracovníka a následně pro výkon týmů velmi důležitá., zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu práce. Nezáleží na povaze plánovaných výsledků, motivace také zvyšuje pravděpodobnost toho, že jich bude dosaženo. Bez ní jsou pracovníci deprimováni, ztrácejí elán, v krajním případě mají odstředivé tendence. Její nedostatek prodlužuje pracovní dobu managementu, nutnost neustálé kontroly práce, zvyšuje množství sporů a diskusí. Domnívat se, že peníze jsou hlavním hnacím motorem, který ovlivňuje pracovní výkon je mylné. Lidé jsou sice silně motivováni penězi, ale pokud dosáhnou určitého množství peněz, které uspokojí jejich základní potřeby, tak začnou upřednostňovat jiné stimulační metody. Stává se pro ně důležité, zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení, jaké je jejich pracovní prostředí a také jestli mají možnost dalšího kariérního růstu. Nebude-li skupina lidí dostatečně pracovně motivovaná, odrazí se to v následujících oblastech:

Zvyšuje se:

- absence,
- zvyšuje se plýtvání časem – soukromé aktivity (telefonování), debaty (nesouvisí s prací),
- zpochybňování zaběhnutých zvyklostí,
- byrokracie,
- šíření fám, pomlouvání, vyrušování ostatních.

Snižuje se:

- zájem o práci a tým i její kvalita, tempo práce,
- ochota přijmout odpovědnost,
- dochvilnost, účast na podporování podnikové kultury dané organizace.

Výhody dobré motivace z výše uvedeného seznamu rovněž jasně vyplývají (dojde k omezení absentismu a tak dále). I v tomto případě mohou získané výhody nabírat různých podob a kombinací, přičemž úspěch z velké části záleží na detailech. Například dobře motivovaná osoba, která je rozhodnuta vydat ze sebe mnohem víc než ostatní, může výsledky výrazně ovlivnit. A tento efekt můžete ještě znásobit počtem jednotlivých osob.

Dobrá motivace může současně učinit práci zajímavější a jestliže je správně používána, umožňuje manažerům i zaměstnancům dosáhnout lepších výsledků.

2.6.2 Metody hodnocení práce

Existuje celá řada systému hodnocení prací. Hodnocení práce představuje ucelený proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci, vedoucí k vytvoření mzdové struktury. Je několik metod, které může k tomuto účelu organizace použít. Foot a Hook (2002) rozdělily hodnocení na tři úrovně

- hodnocení a třídění prací v organizaci,
- podle podobnosti práce vytvořit z nich skupinu,
- přidělit jim výdělek v závislosti na částečném respektování tržní ceny;

Rozlišujeme **neanalytické** a **analytické metody** hodnocení

Neanalytické (sumární) metody – založeny na celkovém hodnocení prací

- metoda pořadí
- metoda párového porovnání
- klasifikační (katalogová metoda)

Analytické metody – je to metoda složitější, ale objektivnější

- metoda faktorového porovnání
- bodovací metoda

2.6.3 Typy systému odměňování

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování, ale podle výběru systému se zaměstnancům naznačuje, které hodnoty a cíle v organizaci jsou považovány za důležité. Nejčastěji užívané dle Footové a Hookové (2002):

- časová mzda,
- individuální úkolová mzda,
- skupinová úkolová mzda,
- měřená denní práce,

- celopodnikové systémy odměňování,
- podíl na zisku,
- mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu,
- tzv. *cafeteria systém* odměňování nebo flexibilní peněžní odměna.

2.6.4 Struktura mzdy

Mzda je tvořena dvěma složkami:

- pevnou – je dána tarifem, zákony atd.,
- pohyblivou – prémie, osobní hodnocení;

Poměr mezi těmito dvěma složkami je doporučován 70% : 30%. Pokud neexistují v organizaci odbory, tak v podnikatelské sféře o její výši rozhoduje management. Odbory mohou rozhodujícím způsobem zasáhnout do systému odměňování. Nespokojenost s úrovní kolektivního vyjednávání může také vést až k stávce.

Podle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) je struktura mezd / platů ovlivněna:

- pracovním zařazením zaměstnance v organizaci,
- splněním osobních požadavků kladených na zaměstnance (kvalifikace, vzdělání, praxe, sociální dovednosti atd.),
- výkonností, výsledky práce a přínosem zaměstnance;

Pro dobré vyhodnocení struktury mezd nebo platů je nutné vycházet z personální činnosti hodnocení práce.

2.6.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou posuzovány jako nezanedbatelný, někdy dokonce až významný, přínos pro zaměstnance.

Pojem „zaměstnanecké výhody“ podle Armstronga (2002, s. 637) se rozumí: „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako každoroční dovolená na zotavenou.“ Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005, s. 174) „jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek“.

Cíle zaměstnaneckých výhod:

- poskytování takových výhod, které by získaly i udržely kvalitní pracovníky;
- které by uspokojovaly osobní potřeby pracovníků;
- posilování loajality k organizaci;
- poskytování daňových výhod;

2.6.6 Druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mají různý charakter, podle něhož je lze uspořádat do skupin:

- **Penzijní systém** – ve světě jsou považovány obecně za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu a považuje se za spořicí složku mzdy.
- **Pojištění** – jsou to výhody, které posilují osobní jistotu zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – představuje podnikové půjčky, ručení za půjčky, finanční výpomoc při nenadálých událostech (povodně), slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované firmou.
- **Osobní potřeby** – mají souvislost s respektováním osobního a rodinného života zaměstnanců. Jsou to například mateřská dovolená, volno na dobu péče o dítě, finanční a právní poradenství v soukromých záležitostech a dále služby související se zdravím a dobrou kondicí člověka, např. posilovna, bazén, masáže apod.
- **Podnikové automobily** – zaměstnanci mají k dispozici podnikový automobil i pro osobní užívání, případně hrazené pohonné hmoty, zapůjčení nákladního automobilu v případě stěhování apod.
- **Jiné výhody** – široké spektrum často velmi oceňovaných výhod. Patří sem zejména příspěvek na podnikové stravování, káva a čaj na pracovišti zdarma, pracovní oděv, mobilní telefony i pro soukromé použití, půjčování předmětů (vrtačka, kamera...), sladkosti pro děti při různých příležitostech (Vánoce, Den dětí).

- **Nefinanční výhody** – charakteristiky organizace, které vytvářejí její prestiž a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

2.6.7 Politika organizace v oblasti zaměstnaneckých výhod

Tak jak člověk, i firma je svébytným originálem a to platí také pro vztah ke svému okolí a zaměstnancům v politice zaměstnaneckých výhod. Každá zaměstnanecká výhoda může být přínosem pro zaměstnance, je však nákladem, ke kterému nemůže firma přistoupit bez uvážení. Podle Koubka (2001) je nutné respektovat určité podmínky pro využití těchto mimomzdových stimulů:

- Strategie řízení lidských zdrojů musí souhlasit s celofiremní strategií, přispívat k efektivnímu využití potenciálu zaměstnanců podporovat dosažení dlouhodobých cílů společnosti.
- Tato struktura by měla působit na zaměstnance motivačně.
- Vyčleněné prostředky by měly být využity co nejefektivněji.

2.6.8 Volitelné systémy zaměstnaneckých výhod

Organizace má vždy zájem na tom, aby zaměstnanci pochopili a oceňovali výhody, které jim firma poskytuje. Jen tak budou splněny cíle, které souvisejí s jejich poskytováním – stimulací zaměstnanců, jejich motivací a stabilita. Zaměstnanci jsou však různého věku, pohlaví, rodinného zázemí a mají tudíž různé potřeby a upřednostňují jiné výhody.

Velmi často firmy nabízejí zaměstnancům výhody plošně všem zaměstnancům. Nelze se pak divit, že zaměstnanci je pak berou jako samozřejmost a všichni si jich neváží. Proto se ve firmách osvědčuje zavedení tzv. volitelného systému zaměstnaneckých výhod nebo jejich částí. Je označován jako „*cafeteria systém*“.

Personální útvar volí strategii, která je v jejich firmě nejvhodnější. Většinou tento útvar sestaví soubory výhod, jakési menu, nabídku a zaměstnanec mezi nimi vybírá tu variantu, která se mu jeví jako optimální. Také lze část výhod poskytovat plošně a část nechat na úvaze zaměstnanců. V případě, že se jeho potřeby změní, má možnost změnit i vybraný soubor. Uvedený systém má nesporná pozitiva, ale také jisté nevýhody.

Některé **výhody** „cafeteria systému“ podle Koubka (2001):

- Je úspornější a umožňuje větší kontrolu nákladů.
- Škála výhod je pro zaměstnance pestřejší a přitažlivější.
- Účelnější vynaložení prostředků tím, že si zaměstnanec vybírá výhody podle svého přání.
- Lepší informovanost o poskytnutých výhodách.
- Pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců, lidé mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním přidělování výhod.
- Větší přitažlivost firmy.

Nevýhody „cafeteria systému“

- Větší náročnost na přípravu a administrativu.
- Při špatném zvážení svých potřeb může dojít k výběru špatného bloku, změnu lze provést až po delší době.

Tento systém je z mnoha důvodů velmi zajímavý jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Pokud firma překoná vyšší náročnost v přípravném období, klady v budoucnu výrazně převládají.

3. Charakteristika vybrané organizace

3.1. Založení a historie společnosti

Společnost ISOTRA a.s. byla založena v Bolaticích v roce 1992 společníky ing. Erichem Stavařem a ing. Bohumírem Blachutem jako společnost s ručením omezeným. Počátečními aktivitami společnosti byl velkoobchod s těsněním do oken včetně realizace montáží. Takto vznikl název ISOTRA. ISO od slova izolace a TRA jako trade (obchod).

Od roku 1993 postupně přecházela na výrobu a montáž horizontálních žaluzií do kastlíkových oken. Pružně reagovala na potřeby trhu a postupem času si budovala stálou základnu klientů a zároveň rozšiřovala své výrobní kapacity spojené s náborem nových zaměstnanců. Závěrem celého procesu bylo přemístění rozšířeného provozu do kapacitně větší haly v Chuchelné.

V roce 2001 koupila výrobní prostory v Rohově, kde soustředila lisovnu plastů, nástrojárnu, konstrukci a vývojové oddělení. K výrobě klasických interiérových žaluzií se postupně přidávala výroba látkových rolet, vertikálních žaluzií, rolet a sítí proti hmyzu. Firma rozšiřovala strojní park zvolila si cestu vlastními silami „vyvinout, vyrobit, prodat a montovat“.

Dalším mezníkem je rok 1998, kdy firma začíná pronikat i na zahraniční trhy s cílem najít stálé strategické partnery pro stabilní odběry a dlouhodobou spolupráci. Nové kontakty získává společnost na mezinárodních veletrzích a výstavách.

Následná, stále rostoucí poptávka na trzích si vyžádala opětné rozšíření výrobních prostor a firma se stěhuje v roce 2004 do nového výrobního areálu v Opavě. V lednu 2007 mění společnost právní formu a stává se a.s., což odráží její velikost a postavení na trhu.

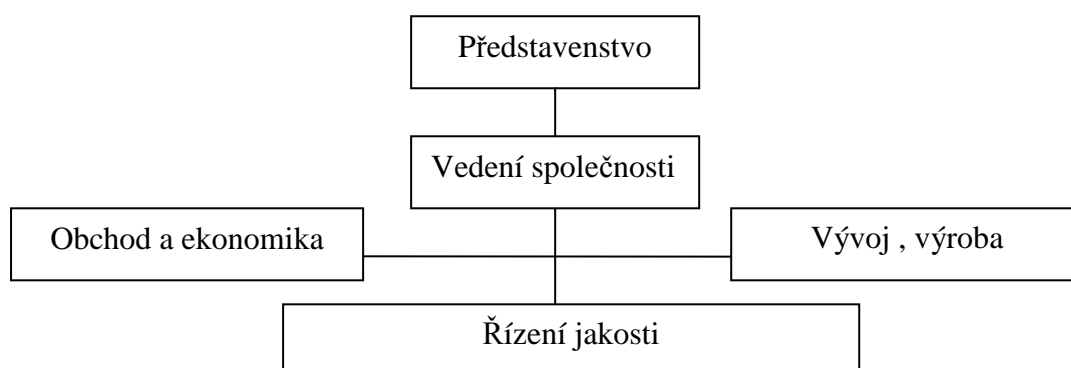
Isotra a.s. je držitelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001. Od roku 2000 se opakovaně účastní největšího světového veletrhu stínící techniky R + T ve Stuttgartu, na kterém pravidelně představuje nová technická řešení a luxusnější typy žaluzií. Ve svém oboru dosáhla mnoha úspěchů. ISOTRA a.s. je vnímána jako jeden z technologických lídrů v oboru stínící techniky.

3.1.1 Předmět činnosti

Výrobní program tvoří interiérové žaluzie, žaluzie s řetízkovým ovládáním, vertikální žaluzie, textilní rolety, sítě proti hmyzu, garážová vrata, dřevěná eurookna, střížné nástroje a v posledních letech i technologicky náročné válcovací tratě pro výrobu profilů a lamel k žaluziím. Isotra tak nabízí kromě hotových výrobků i dodávky komponentů a kompletních technologií potřebných pro výrobu celé škály produktů stínící techniky. Jednou z posledních novinek, kterou představuje je unikátní model Isotra Energy – interiérová žaluzie, která ke svému pohonu využívá fotovoltaických článků a sluneční energii. Tímto posouvá vývoj v oblasti žaluzií do nové dimenze.

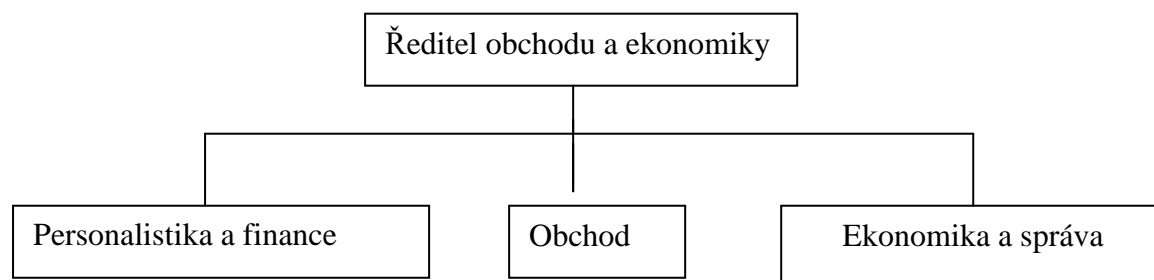
3.1.2 Organizační struktura

V souladu se stanovami, tvoří orgány společnosti valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Dozorčí rada je tříčlenná a dohlíží na výkon působnosti představenstva. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti a je odpovědné za veškerou činnost společnosti, mimo činnosti které jsou stanovami nebo zákonem vyhrazeny do působnosti dozorčí rady nebo valné hromady. Nejvyšší představitelem představenstva je předseda, který řídí chod společnosti a je zároveň odpovědný za veškerou činnost společnosti, pokud jednací řád nebo rozhodnutí představenstva nepřevéde odpovědnost na část činnosti na některého člena představenstva. Představenstvu je přímo podřízeno vedení společnosti, jehož součástí je ředitel obchodu a ekonomiky, ředitel vývoje a výroby a jim je podřízen vedoucí řízení jakosti.



Obr. 3.1 Struktura vrcholového managementu

Řediteli obchodu a ekonomiky jsou přímo podřízeni vedoucí personalistiky a financí, ekonomiky a správy a obchodu a nepřímo ostatní zaměstnanci jednotlivých úseků.



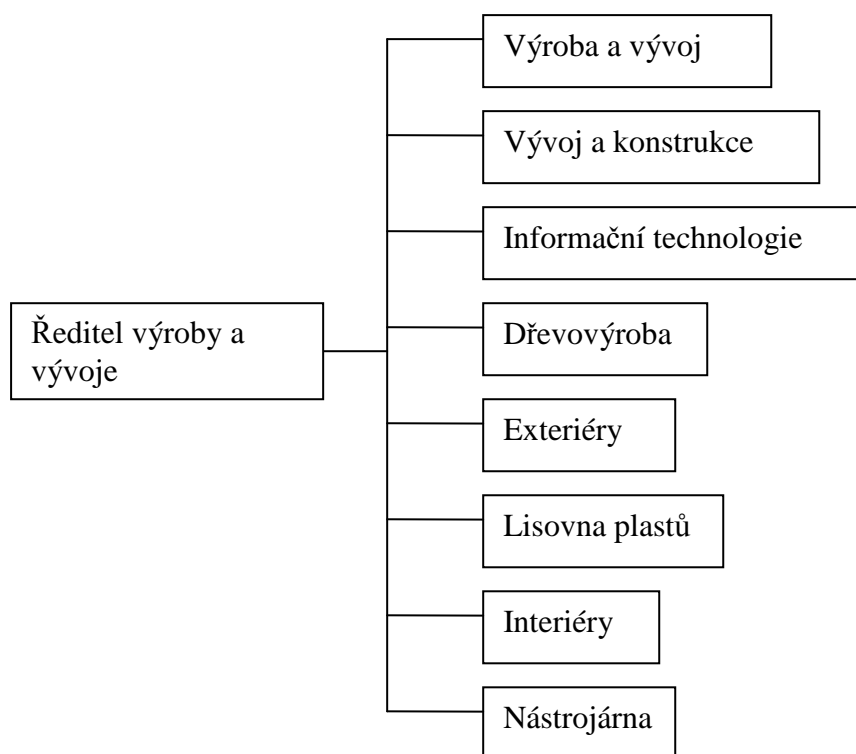
Obr. 3.2 Struktura útvaru obchod a ekonomika

Vedoucímu řízení jakosti je podřízena metrologie a ekologie.



Obr. 3.3 Struktura útvaru řízení jakosti

Řediteli výroby a vývoje jsou přímo podřízeni vedoucí vývoje a konstrukce, exteriéru, informační technologie, dřevovýroby, lisovna plastů, interiéry, nástrojárna a nepřímo ostatní zaměstnanci jednotlivých úseků.

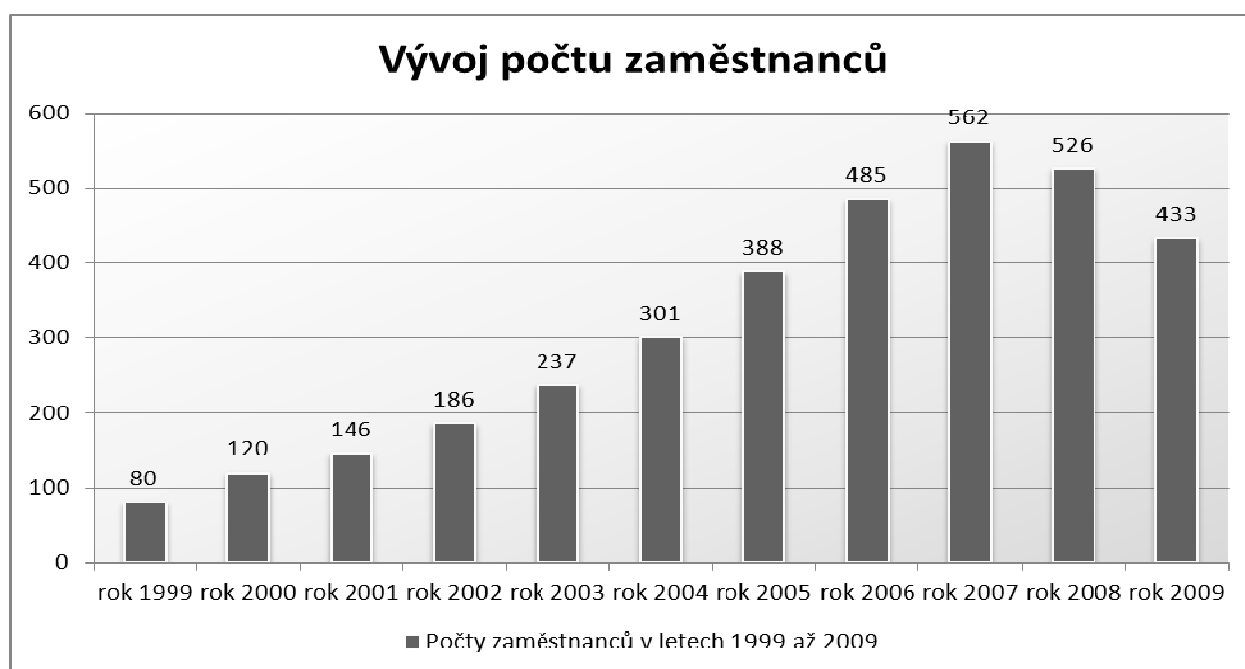


Obr. 3.4 Struktura útvaru řízení výroby a vývoje

Podnikatelská činnost společnosti je řízena jednotným celkem řídicích aktů, navazujících na obecně platné právní předpisy a využívající současného stavu poznání teorie řízení a managementu jakosti. Organizační struktura vychází z principů nadřízenosti a podřízenosti, osobní odpovědnosti, stanovené řídicími akty. Každý vedoucí pracovník na všech řídicích stupních určí svého zástupce, který ho zastupuje ve všech běžných a neodkladných záležitostech, přičemž je tato skutečnost uvedena v popisu pracovního místa příslušného pracovníka.

3.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

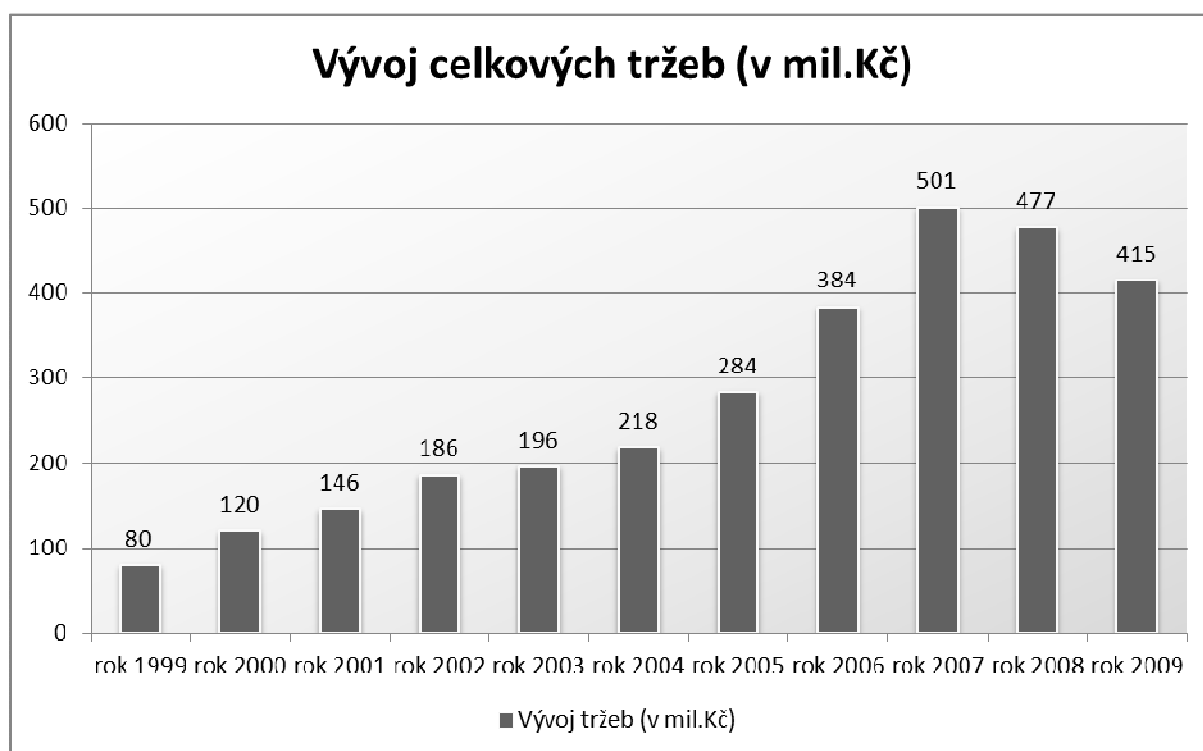
Počty zaměstnanců měly od začátku založení organizace stoupající tendenci a to do roku 2007. Tento rok byl zlomový a jednou z příčin poklesu zaměstnanců byla celosvětová krize, kdy organizace nedosahovala už takových ekonomických výsledků jak v předešlých letech a musela postupně snížit počty pracovníků až na dnešních 433. V letošním roce se novými výrobky, které již nyní uvádí na trh, bude snažit o to, aby se docílilo zvyšování tržeb a zamezilo snižování zaměstnanců.



Obr. 3.5 Vývoj počtu zaměstnanců

3.1.4 Vývoj tržeb

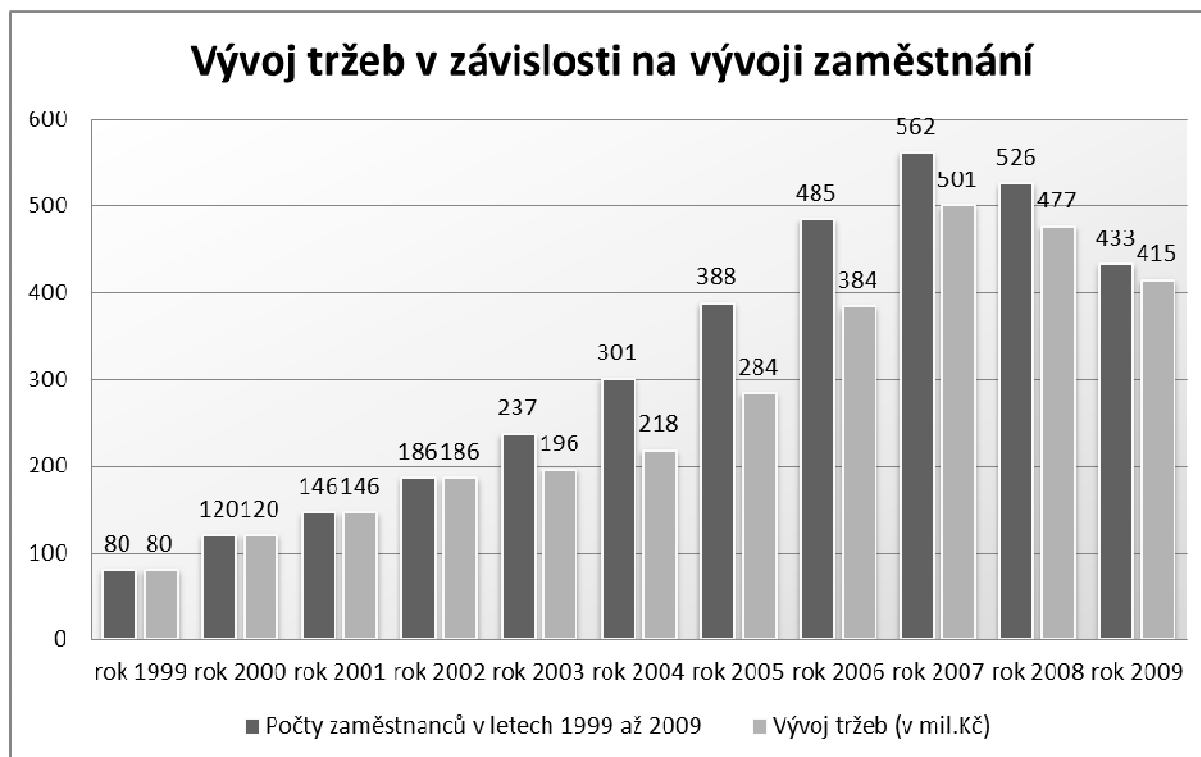
Také tržby měly s rozvojem organizace stoupající tendenci. Největší nárůst tržeb byl v letech 2004 - 196 mil. Kč, 2005 – 284 mil.Kč a 2006 – 384 mil.Kč. V následujícím roce už nebyl tento růst tak velký . V roce 2009 dochází k úbytku tržeb, poprvé v celé historii organizace a tento pokles pokračoval i v roce 2009. Tento trend je výsledkem celkové ekonomické situace nejen u nás, ale na celém světě. V letošním roce si dala organizace za cíl docílit ekonomických výsledků shodných s rokem 2008.



Obr. 3.6 Vývoj tržeb

3.1.5 Vývoj zaměstnanosti na vývoji tržeb

V tomto grafu porovnáváme vývoj tržeb v závislosti na počtu zaměstnanců. Jak je patrné, v minulých letech se poměr zaměstnanců k dosaženým tržbám výrazně liší, než v loňském roce. Je tedy na zvážení, kde jsou příčiny tohoto nepoměru v množství pracovníků k tržbám. Management by se měl v budoucnu tímto problémem zabývat a hledat řešení k zvrácení tohoto vývoje.



Obr. 3.7 Vývoj tržeb v závislosti na vývoji zaměstnanosti

4. Analýza motivace a systému odměňování

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Cílem a předmětem analýzy v rámci této bakalářské práce je zjištění současného stavu efektivity a úrovně nyní uplatňovaného systému motivace a odměňování zaměstnanců organizace. Cílem je popsat současný stav, definovat jeho klady a zápory. Analýza se stane podkladem pro navržení lepšího řešení směřujícího k vyšší pracovní motivaci zaměstnanců. Jedná se o velmi citlivou a zároveň konfliktní oblast vzájemného vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec, ve které bude vždy docházet ke střetům s hledáním výsledného konsensu.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Za účelem naplnění analytického cíle byla užitá metoda analýzy dostupných podnikových dokumentů a uplatňovaných podnikových praktik v oblasti motivace a odměňování. Protože v organizaci, ve které jsem prováděla výzkum, sama pracuji na pozici analytika cen a kalkulací, využila jsem rovněž některých bezprostředních zkušeností získaných z kontaktu s podnikovou praxí. Veškeré informace jsem čerpala jednak osobním kontaktem s názory zaměstnanců na stanovené nepeněžní odměny a také s jejich přístupem k těmto odměnám. Na některé odměny nemohou ze své pracovní pozice vůbec dosáhnout. Ale především z vlastní zkušenosti, protože i já nevyužívám tyto výhody v celém spektru, protože mám jiné představy o konkrétních nepeněžních odměnách. Další informace jsem čerpala z podkladů uložených na personálním oddělení. K poznání příčin problému mi byla nápomocná také odborná literatura, ve které jsem nacházela modely správného fungování odměňování a jeho uplatnění v praxi.

4.3 Výsledky analýzy odměňování a motivace zaměstnanců

Společnost Isotra a.s. je progresivní, dynamická a inovační organizace, která je jednoznačně orientovaná na zákazníka. Aby mohla dosahovat dalších úspěchů, je nutné vybudovat profesionální tým pracovníků, kteří budou organizaci reprezentovat a zastupovat. Jedním z hlavních cílů personálního oddělení je účelně motivovat zaměstnance a vytvářet tak stabilní zaměstnaneckou základnu.

4.3.1 Struktura mzdy

Mzda u zaměstnance se skládá z těchto složek:

- základní mzda , tj. měsíční a hodinový tarif, úkolová mzda
- platové rozpětí u měsíční složky mzdy
- prémiová složka mzdy
- mzdové příplatky
- příplatky za práci - ve svátek, přesčas, za noční práci

Dělnické profese jsou odměňovány úkolovou, časovou a v určitých případech měsíční mzdou. Technicko-hospodářští pracovníci se odměňují měsíční mzdou, se středním a vrcholovým managementem jsou uzavřeny smluvní mzdy.

4.3.2 Zařazení zaměstnanců do profesí a tarifních stupňů

Každý zaměstnanec je po přijetí do organizace zařazen do určité tarifní třídy. Tato tarifní třída musí odpovídat požadavkům daného pracovního místa, vzdělání, schopnostem, dovednostem a také by měla motivovat daného zaměstnance k tomu, aby se neustále vzdělával a rozvíjel a tím dosáhl horní hranice tarifní třídy pro dané pracovní místo.

Specifikace systému zařazování

- Podle druhu přiděleného pracovního místa se zaměstnanci zařazují do příslušných dělnických a technicko-hospodářských profesí. Pracovní pozice je definována v katalogu pracovních pozic a o zařazení do určitého tarifního stupně rozhoduje vedoucí pracovník spolu s vedoucím personálního útvaru.
- Tarifní stupeň nám určuje stupeň obtížnosti, namáhavosti a odpovědnosti práce. Dělnici jsou zařazení do 1.– 8. stupně, technicko-hospodářští pracovníci do 1. – 19. stupně.
- Pracovníkům, kteří mají povolenou kratší pracovní dobu nebo neodpracovali stanovenou pracovní dobu, přísluší měsíční mzda ve výši odpovídající odpracované době nebo vykonané práci.

- Pokud zaměstnanec čerpá dovolenou, nebo má nějakou absenci (nemoc, paragraf, neplacené volno apod.) automaticky se mu krátí všechny složky mzdy v poměru k odpracované době nebo vykonané práci.
- Po dobu zaučování zaměstnance, pracujícího v úkolové mzdě, je zaměstnanec zařazen v nejnižší tarifní stupni daného pracovního místa. Délku zaučování stanoví bezprostředně nadřízený vedoucí pracovník podle náročnosti profese, v rozpětí 1 do 12 týdnů.

Pevná nároková mzda

Výše pevné nárokové se liší podle způsobu odměňování a je pro každou skupinu jiná. Základní rozdíly:

- Zaměstnancům je přidělena základní mzdu dle příslušného přiřazeného tarifního stupně.
- U úkolové mzdy přísluší pracovníkovi mzda podle norem výkonu. Uplatňuje se na pracovištích, kde převažuje zájem na plnění výkonu a přitom charakter vykonávané práce umožňuje hospodárně stanovit pracovní postup výkonovou normu, evidovat a kontrolovat množství a kvalitu práce. Pokud dojde k nadvýkonu, při překročení výkonových norem, je mzda o určitou částku zvýšena. Když dojde naopak k neplnění výkonové normy, tak se mzda o předem stanovenou částku snižuje.
- Při hodinovém odměňování přísluší zaměstnancům základní mzda v stanoveném mzdovém tarifu daného tarifního stupně.
- Při měsíčním odměňování tvoří základní mzdu tarif, který odpovídá zařazení zaměstnance do určité skupiny dle charakteru práce.

Tabulka 4.1 Podnikové mzdové tarify

Tarifní stupeň	Mzdový tarif	
	[Kč/hod]	[Kč/měsíc]
	D, R	THP
1.	48,-	8.000,-
2.	50,-	9.000,-
3.	52,-	10.000,-
4.	55,-	11.000,-
5.	60,-	12.000,-
6.	65,-	13.000,-
7.	70,-	14.000,-
8.	75,-	15.000,-
9.	80,-	16.000,-
10.	85,-	17.000,-
11.	90,-	18.000,-
12.	95,-	19.000,-
13.	100,-	20.000,-
14.	105,-	21.000,-
15.	110,-	22.000,-
16.	120,-	23.000,-
17.	130,-	24.000,-
18.	140,-	25.000,-
19.	150,-	26.000,-

Minimální mzda při pracovní době **40** hod/týden
 Minimální mzda při pracovní době **37,5** hod/týden

48,10 Kč/hod
51,30 Kč/hod

Smluvní plat

Smluvní plat je v organizaci vnímán jako vyšší forma odměňování a také tomu odpovídá i jeho výše. Uzavírají se s technicko-hospodářskými pracovníky ve funkcích vedoucích a dalších pracovníků, kde je kladen důraz na vysokou odbornost a odpovědnost. Smluvní plat uzavírá se zaměstnanci ředitel útvaru ekonomiky a obchodu, který je zároveň majitelem organizace. Ve stanovené výši platu je zahrnuta, odbornost, kvalifikace, odpovědnost, náročnost řídicí práce, ale i přesčasová práce. Smluvní plat se uzavírá písemně. K této částce může být se zaměstnancem sjednána ještě další hmotná zainteresovanost na konkrétních výsledcích plnění sledovaného úkolu.

Dodatkové formy odměňování

Dodatkové formy jsou vlastně příplatky, které nebyly zohledněny v tarifním systému hodnocení pracovní činnosti.

Řadíme zde:

Příplatek za práci přesčas. Za práci přesčas náleží zaměstnanci po dohodě náhradní volno nebo příplatek za přesčasovou práci. Za práci v noci náleží zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou hodinu v době od 22.00 do 6.00 hod. Pokud se nejedná o přesčas, tak za práci v odpolední směně náleží zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou 1/2 hodinu, v době od 14.00 do 22.00 hodin.

Příplatek za vedení čety. Zaměstnanec pověřený vedením čety, který řídí, kontroluje a organizuje její práci, náleží příplatek za její vedení. Hodnocení a přiznání výše příplatku provádí nadřízený pracovník a předává mzdové účtárně.

Příplatek za řízení vozidla. Řidičům nákladních a dodávkových vozidel, kteří jsou pověřeni rozvozem produktů, náleží příplatek za řízení vozidla a ujeté kilometry. Výše příplatku je dán vnitřním předpisem.

- **Příplatek za práci ve stíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí.** Pracoviště se ztíženým prostředím se rozumí takové pracoviště, které stanovuje bezpečnostní technik na základě kategorizace prací. Za práci v tomto prostředí náleží zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou 1/2 hodiny.
- **příplatek za odpolední směn**
- **příplatek za práci v noci**
- **mzda za práci v sobotu a neděli**
- **náhrada mzdy za svátek**

Při dodatkových formách odměňování jsou vnitřním předpisem stanoveny tyto sazby:

Tab. 4.2 Sazby dodatkových odměn

příplatek za práci přesčas	25%	průměrného výdělku
příplatek za práci přesčas ve výrobě - v sobotu	50%	průměrného výdělku
příplatek za práci přesčas ve výrobě - v neděli a svátek	100%	průměrného výdělku
příplatek za práci v noci	10%	průměrného výdělku
příplatek za práci v odpolední směně	3 Kč	hodinu
příplatek za práci ve ztíženém prostředí	6 Kč	hodinu
příplatek za vedení čety	max. 2 000 Kč	měsíčně
příplatek za řízení vozidla u vozidel do 3,5 t	5 000 Kč	měsíčně
příplatek za řízení vozidla u vozidel nad 3,5 t	6 000 Kč	měsíčně
příplatek za řízení vozidla za ujetý kilometr	0,20 Kč	za Kč

4.3.3 Pohyblivé (motivační) formy mzdy

Motivační část mzdy je určena pro všechny zaměstnance, není nároková a o její výplatě rozhodují majitelé organizace, kteří mohou pohyblivou část mzdy procentuálně upravit nebo ji úplně zrušit. Pohyblivá složka mzdy je uplatňována podle stanovených pravidlech a je přiznána formou:

Prémie – jsou důležitou součástí motivačních forem odměňování. Je to velice rozšířená forma, která se používá za výsledky práce, které mohou zaměstnanci významně ovlivnit a jsou to např. tyto ukazatele: kvalita, hospodárnost, efektivnost, množství vykonané práce atd.. Podle splněných ukazatelů dochází ke krácení nebo zvýšení premii. Základní sazbou je maximálně 20% z tarifní třídy.

Mimořádné odměny – pro přiznání mimořádných odměn jsou určena pravidla pro jejich přidělování. Zaměstnanci může být přiznána mimořádná odměna za:

Nadstandardní činnost – tato mimořádná odměna má za cíl zvýšení motivace pracovníků v případech, kdy pravidla pro přiznání premii neumožňují zohlednit zejména: nadstandardní plnění pracovních povinností, výkonnost, aktivitu, podněty pro zlepšení

výrobků, technologii, pracovní postupy, přínosy pro jiné pracovní činnosti, přístup k zákazníkovi, získání nových zakázek apod..

Plnění stanovených cílů – mimořádná odměna za plnění stanovených cílů má za úkol zvýšit motivaci pracovníků pro plnění vytýčených cílů společnosti. Většinou se jedná o včasné splnění zakázky. Vedoucí střediska stanoví pravidla pro přiznání odměny a seznámí s nimi určené pracovníky.

Zkvalitnění výroby – za činnost pro zkvalitnění a zlepšení výroby na středisku je možné vyplatit mimořádnou odměnu. Tuto odměnu schvaluje vedoucí střediska a je určena pro všechny pracovníky. Je to velice motivující prostředek, protože odměna se vyplácí ihned v hotovosti.

Odměna za mentorskou činnost – v pravomoci vedoucího zaměstnance je přiznání odměny za mentorské vedení nového zaměstnance. Za toto vedení je stanovena odměna v rozpětí 0 - 600,- Kč měsíčně. Přiznání této odměny je podmíněno:

- uvedení mentora v plánu zácviku zaměstnance
- dokladovaný plán zácviku, který je součástí osobního záznamu
vyhodnocení práce mentora vedoucím pracovníkem daného střediska

Kontrolu plnění podmínek této odměny a také přiznání mentorské odměny je v pravomoci vedoucího personálního oddělení..

4.3.4 Stanovení mzdy

Vedoucí zaměstnanec seznámí zaměstnance s postupem stanovení mzdy zpravidla osobně nebo písemně. Vedoucí středisek předkládají po ukončení kalendářního měsíce mzdové účtárně podklady k zúčtování mezd.

Podklady, které slouží pro zpracování mezd:

- pracovní smlouva
- mzdový výměr
- kontrolní lístek docházky
- výkazy práce

- hodnocení prémie
- přiznání mimořádných odměn
- dovolenka
- doklady o překážce v práci (ze strany zaměstnance)

K dokumentování vyplacených mezd slouží tištěná podoba výplatního lístku, který obdrží zaměstnanec nejpozději v den výplatního termínu. Tato dokumentace je uložena na mzdové účtárně v elektronické podobě.

4.3.5 Splatnost a výplata mzdy

Pokud není jinak dohodnuto, mzda za uplynulé měsíční období je splatná nejpozději do 15. kalendářního dne v následujícím měsíci. Mzda se vyplácí zaměstnanci ve výplatním termínu poukázáním (na náklad a nebezpečí zaměstnavatele) na stanovený účet zaměstnance. Pokud dojde u zaměstnance ke změna čísla bankovního účtu, je povinen tyto změny oznámit nejpozději do pěti pracovních dnů v následujícím měsíci. Tato podmínka platí i u vzniku pracovního poměru. Při skončení pracovního poměru, je povinností organizace vyplatit zaměstnanci mzdu za poslední měsíční období v nejbližším pravidelném měsíčním výplatním termínu po ukončení pracovního poměru.

4.3.6 Zaměstnanecké výhody

Každému zaměstnanci za jeho efektivní působení v organizaci přísluší náležitá odměna. Je to asi nejstarší a také zároveň nejdůležitější činnost v personálním útvaru. Mluvíme zde o efektivním působení, a ne o pracovním výkonu, protože odměňování zahrnuje jednak složky, které odpovídají výkonu jednotlivce, ale zároveň jsou zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizaci jako celku. Do odměňování zahrnujeme mzdu, ale také i nepeněžní odměny, do kterých řadíme zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem. Těmito výhodám říkáme benefity. Je to nepovinný, nadstandardní způsob péče a ocenění pracovníků. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců; navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince. Někteří zaměstnavatelé právem chápou nepeněžní odměňování jako nástroj ke snižování nákladů a fluktuace, které s sebou tento jev nese. Správně sestavená nabídka zaměstnaneckých odměn může významně přispět zaměstnavateli

na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na trhu práce. K získání opravdu efektivního systému, měli bychom nejprve zjistit, které benefity budou pro zaměstnance opravdu motivující.

Organizace nabízí svým zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody:

- Základní a velmi využívanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování. Příspěvek je poskytován ve výši 50% ceny jednoho hlavního jídla v průběhu pracovní směny.
- Ve výrobních střediscích zabezpečuje zaměstnavatel pitný režim a to ve formě zakoupení zařízení na výrobu sodové vody nebo nákupu balených minerálních vod.
- Velmi výhodným benefitem je penzijní připojištění, které využívá většina zaměstnanců. Tato zaměstnanecká výhoda se poskytuje zaměstnanci po uplynutí záuční doby a je také chápána jako forma spoření.
- Všem zaměstnancům po uplynutí doby zaučení poskytuje organizace týden dovolené na zotavenou navíc.
- Zaměstnancům, kteří mají zájem o další vzdělání v oblasti cizích jazyků je hrazen kurs angličtiny, který je zabezpečován v rámci organizace. Zájemce uhradí 50% z celkové ceny kursu, s podmínkou ukončení ročního vzdělání.
- V případě, že zaměstnanec v rámci svého pracovního zařazení používá soustavně služební vozidlo, je zaměstnavatelem povoleno jeho využívání i pro soukromé jízdy.
- K pozornostem ze strany vedení vůči zaměstnancům, lze také připočíst pravidelné setkání se zaměstnanci. Toto se pravidelně organizuje v pololetí a na konci roku a zahrnuje poděkování a uznání majitelů za vykonanou práci. Tento bod lze považovat za benefit, který je velmi důležitý v tom, že pracovníci vnímají, jak si vedení jejich práce váží.

Výše uvedené výhody nejsou již zaměstnanci vnímány jako výhody, ale jsou považovány za samozřejmost. Někteří zaměstnanci by více uvítali jinou skladbu nepeněžního

odměňování, protože díky věkové různorodosti v organizaci preferují jiné oblasti zájmů. Bohužel ale většina zaměstnanců bere výše uvedené výhody jako samozřejmost, aniž si uvědomují, že jsou to vlastně peníze navíc k stávající mzdě. Při své práci jsem se již několikrát setkala s naprosto odlišnými představami managementu společnosti a jejími zaměstnanci o benefitech, které by byly motivující. Přesto málokterá společnost konzultuje nastavený nepeněžní systém odměňování se svými zaměstnanci, a proto ani neví které odměny zaměstnanci.

4.4 Vyhodnocení uplatňovaného způsobu motivování a odměňování

Při vyhodnocování uplatňovaného způsobu motivování a odměňování se ukazuje, že organizace má rezervy v poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci je vysoce oceňován příspěvek k penzijnímu připojištění, ale na druhé straně je tento příspěvek poskytován jen zaměstnanci, který je přihlášen u jediné konkrétní pojišťovny. Tento způsob není vhodný, protože řada zaměstnanců, pokud chtějí pobírat tento benefit, musí přestoupit k jiné pojišťovně. Dále není uveden v rámci výhod příspěvek na sportovní a kulturní využití nebo na různé rehabilitační formy odpočinku.

Pro zlepšení v této oblasti je dobré si také uvědomit, že je nezbytné zaměstnancům jasně a srozumitelně vysvětlit, jaký finanční i nefinanční přínos pro něj mají jednotlivé výhody. Protože lidé mají tzv. krátkou paměť a tyto benefity začínají brát jako samozřejmost, a proto je nutné neustále jim připomínat, že tyto výhody existují a nejde o samozřejmost, ale nadstandard. Velmi vhodná je ústní forma a to připomenutím na různých poradách nebo schůzkách. Také by se určitě osvědčila i písemná forma, kde by zaměstnavatel různými tiskovými materiály přiloženými k výplatním lístkům, nebo vhodně umístěných na nástěnkách informoval o těchto výhodách. Cílem tohoto připomínání není přesvědčování zaměstnanců, že tyto výhody jsou pro něho nejlepší, ale aby si uvědomili, že jsou to vlastně „peníze“ navíc, i když v naturální podobě.

4.5 Ekonomické předpoklady rozvoje motivačních nástrojů

Rozvoj motivačních nástrojů ke vztahu k zaměstnancům je samozřejmě velmi závislý na celkové ekonomické prosperitě organizace. Organizace vytvářející zisk, to je základní předpoklad, kdy je možné tvořit a zdokonalovat motivační program pro zaměstnance. Tyto projekty následně napomáhají celkovému příznivému klimatu mezi

zaměstnanci a posouvají firmu správným směrem. Z finančního hlediska můžeme říci, že díky nepeněžní formě plnění chápeme dobře provedenou investici do benefitů jako velkou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je na straně firmy možnost daňového uplatnění a na straně zaměstnanců jeho charakter nezdanitelných příjmů. Některé benefity jsou tedy levnější formou navyšování platu zaměstnanců.

Je otázkou, jak by se situace změnila v ekonomicky velmi nepříznivém období, kdy by nebylo možné benefity dále rozvíjet nebo dokonce udržet. Proto je potřeba v této oblasti postupovat velmi uvážlivě a prozíravě.

5. Doporučení k úpravě motivačních nástrojů

Největším kapitálem organizace jsou kvalitní zaměstnanci a jejich loajalita, a proto by mělo být v zájmu každého zaměstnavatele udržet si své zaměstnance tzn. umět je dobře motivovat, zajistit jim kvalitní pracovní podmínky, ale také umět s nimi komunikovat a spolupracovat. Zejména jde o to, udržet si klíčové zaměstnance, na nichž firma staví svůj úspěch. Jedině spokojení zaměstnanci mohou dosahovat vysoké produktivity a vytvářet dobrý image společnosti. Nástrojem pro perspektivní řešení je vytvoření systému dalších zaměstnaneckých výhod – benefitů.

V organizaci jsou zaměstnanecké výhody poskytovány plošně všem zaměstnancům. Nemůžeme se proto divit, že jsou vnímány jako samozřejmost a všichni si jich neváží, proto se jako perspektivní jeví poskytování benefitů s ohledem na preference na straně zaměstnanců zavedení tzv. cafeteria systému, který je založený na výběru zaměstnaneckých výhod. Jedná se o systém osobních účtů, které jsou limitovány určitou částkou. To znamená, že si každý může vybrat takové výhody, které odpovídají jeho požadavkům. Každý benefit bude cenově ohodnocen, a proto nebude problém zaměstnanci zjistit, jakou částku má ještě k dispozici. Věková struktura zaměstnanců je různorodá, proto by doporučila personálnímu útvaru vytvořit takové portfolio při výběru nepeněžních výhod, které by odpovídalo všem věkovým skupinám. Je to nástroj, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování. Dá se předpokládat, že cafeteria systém získá na aktuálnosti a zaměstnanci o něm budou více přemýšlet. Také přímým důsledkem využívání tohoto systému je zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců a vlivu na úspěšnost tvorby firemní kultury.

Nový systém by se měl dělit na následující části:

- **Základní stupeň** – v tomto stupni budou zařazeny benefity, které budou přístupny všem zaměstnancům bez rozdílů. Do tohoto stupně jsou zahrnuty zdravotní prohlídky, příspěvek na stravování a pitný režim. Dále bych doporučila zřízení masérského pracoviště přímo v sídle organizace, kde by v rámci pracovní doby zaměstnanci měli možnost jejího využití. Zde bych využila prostřednictvím charity pracovníka, maséra, se sníženou pracovní schopností s možností zápočtu hodin pro organizaci v souladu s předpisem o zaměstnávání tělesně hendikepovaných občanů.

Pro zaměstnance by to znamenalo vlastně dvojnásobný benefit, protože by zahrnoval nejenom cenu masáže, ale zároveň i započtenou dobu zmeškané práce. Vždyť v dnešní době se neustále setkáváme s problémy pohybového ústrojí nejenom mezi pracovníky dělnických profesí, ale i mezi technicko-hospodářskými pracovníky. Tím by docházelo k předcházení některých nemocí pohybového ústrojí a tím k nemalé úspoře mzdových prostředků organizace.

- **Střední stupeň** – tento stupeň se zpřístupňuje dle délky zaměstnání nebo bude vázán na určitou pozici. Zahrnoval by permanentky opravňující ke vstupu do vybraných sportovních zařízení (bazén, bruslení, squash, fit centrum) a druhá skupina by zahrnovala vstup do kulturních zařízení (divadlo, multikino), používání vzdělávacích kurzů a penzijního připojištění.
- **Vyšší stupeň** – zde se jedná převážně, ale nejen o zaměstnance na vyšším hierarchickém stupni řízení.

Tento vyšší stupeň se dále bude dělit na dvě skupiny:

- **Specialista I.** – zde jsou zařazeni zaměstnanci středního managementu, vedoucí úseku, specialisté, mistři a zahrnuje užívání notebooku, firemního vozidla a využití mobilního telefonu pro soukromé hovory.
- **Specialista II.** – tato skupina je určena pro vedoucí týmu, který řeší pro organizaci důležité projektové úkoly. Zde je zařazeno užívání firemního vozidla, notebooku, k dispozici firemní mobilní telefon pro soukromé účely. K tomu by byl přiřazen zcela výjimečný benefit, například při ukončení významného projektu, který přinesl organizaci nemalé úspory nebo mimořádný zisk, např. ve formě placené rekreace s rodinou apod.

Tento vyšší stupeň nezohledňuje vrcholový management, protože tito manažéři mají s organizací manažerské smlouvy, které řeší souhrnně jak systém odměn, tak benefitů. O konstrukci těchto smluv, však nemám žádné dostupné informace, protože jsou diskrétní.

Na počátku zavedení této formy nepeněžního odměňování bych doporučila jednou za půl roku formou dotazníku vyhodnotit spokojenost zaměstnanců s nastaveným balíčkem benefitů. Výsledek pak bude sloužit jako podklad k ponechání stávajících výhod nebo k nastavení nového portfolia. Také bude nutné sledovat celkovou finanční nákladovou

náročnost jednotlivých druhů výhod a dle výsledku by pak mohlo docházet k rozšíření nebo naopak k snížení jejich počtu.

Tento systém je pro personální útvar organizačně náročný, ale přispěje k lepší orientaci ve využití a nákladovosti nepeněžního odměňování a na druhé straně přiměje zaměstnance změny různých výhod sledovat a také o jejich výhodnosti přemýšlet. Pro zlepšení v této oblasti je dobré si uvědomit, že je nezbytné zaměstnancům jasně a srozumitelně vysvětlit, jaký finanční i nefinanční přínos pro něj mají jednotlivé výhody. Protože lidé mají tzv. krátkou paměť a tyto benefity začínají brát jako samozřejmost, a proto je nutné neustále vysvětlovat, že tyto výhody existují a nejde o samozřejmost, ale nadstandard. Velmi vhodná je také ústní forma připomenutí na různých poradách nebo schůzkách. Také by se určitě osvědčila i písemná forma, kde by zaměstnavatel různými tiskovými materiály přiloženými k výplatním lístkům a nebo vhodně umístěným na nástěnkách informoval o těchto výhodách. Cílem tohoto vysvětlování není přesvědčování zaměstnanců, že tyto výhody jsou pro něho nejlepší, ale aby si uvědomili, že jsou to vlastně „peníze“ navíc, i když v naturální podobě. Tím se tyto výhody nenásilnou formou dostanou do vědomí lidí a nebudou už chápány jako samozřejmost, ale jako nadstandard, který organizace poskytuje svým zaměstnancům.

Tab. 5-5 Navrhovaná opatření

	Popis opatření	Roční příspěvek společnosti na jednoho zaměstnance
1.	Penzijní připojištění	8.000,- Kč
2.	Příspěvek na sportovní, kulturní a zdravotní využití,	5.000,- Kč
3.	Cafetéria systém	12. 000,- Kč
Celkem	Celkové roční náklady na jednoho zaměstnance	25.000,- Kč

Tyto navrhované ekonomické předpoklady rozvoje motivačních nástrojů jsou aktuální k dnešní ekonomické situaci organizace, které se však mohou měnit na základě rozhodnutí vrcholového managementu. Další, i když složitě vyčíslitelný zisk souvisí s pozitivními vlivy tohoto typu odměňování na zaměstnance.

6. Závěr

Tato práce se zabývá systémem odměňování ve středně velkém průmyslovém podniku Isotra, a.s. V bakalářské práci byla provedena analýza současného stavu odměňování a navržena řešení pro zlepšení stavu poskytování zaměstnaneckých výhod. Na základě analýzy jsou identifikovány nedostatky a rezervy ve využívání motivačních nástrojů.

Po zvážení všech možností navrhuji do systému odměňování začlenit model cafeteria spjatý s vedením osobních účtů, od něž lze očekávat, že povede ke zvýšení zájmu zaměstnanců o práci, protože bude lépe vyhovovat individuálním potřebám jednotlivých zaměstnanců.

Firma by se dále měla více zaměřit na zaměstnance a vytvořit v nich pocit jistoty zaměstnání. V současné době je tato jistota velice důležitá pro práci zaměstnanců. Vždyť jenom v prostředí bez stresujících podmínek se může dařit dobré, kvalitní a tvůrčí práci.

Tyto návrhy lze bez větších problémů implementovat do nynějšího mzdového systému.

Seznam použité literatury

- (1) AMSTRONG, M.; *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 800 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- (3) BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání Brno: CP Books, 2002. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (4) DUŠKOVÁ, A. *Sylaby k přednáškám Člověk a organizace*. Ostrava VŠB – TU, 2004 60 s.
- (5) GRAHAM, H. T.; BENNETT, R. *Human Resources Management*. 7th edition. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0-7121-0844-0
- (6) FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2001. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- (7) KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. 165 s. ISBN 80-7048-020-3
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha, Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (9) WALKER, A. J. A KOL. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha, Grada Publishing 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- (10) WERTHER, W. B.; KEITH, D. *Lidský faktor a personální management* 1. vydání Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Ostatní:

- (11) Vnitropodnikové materiály společnosti ISOTRA, a. s. Mzdový řád, 2009.
- (12) Vnitropodnikové materiály společnosti ISOTRA, a. s. Organizační řád, 2009.
- (13) Vnitropodnikové materiály společnosti ISOTRA, a. s. Zaměstnanecké výhody, 2009.

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

tab. – tabulka

např. – například

tzv. – tak zvaný

a pod. – a podobně

tj. – to je

ČSN – česká státní norma

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....
Blanka Bartošová

Slatina 125, Slatina, 742 93